



SYMPHONY: LA GESTIÓ PER PROCESSOS

Memòria del Treball de Fi de Grau

en

Gestió Aeronàutica

realitzat per

Clàudia Subirana Morera

i dirigit per

Miquel Àngel Piera i Eroles



Escola d'Enginyeria

Sabadell, Juliol del 2014



El sotasignat,

Professor/a de l'Escola d'Enginyeria de la UAB,

CERTIFICA:

Que el treball al que correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per

Clàudia Subirana Morera

I per tal que consti firma la present.

MIQUEL
ANGEL
PIERA
EROLES



Firmado digitalmente por MIQUEL
ANGEL PIERA EROLES
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=ES, ou=legiu https://
www.catcert.cat/veridCAT/1203,
ou=Serveis Públics de Certificació
CPUSA-2, sn=PIERA EROLES,
givenName=MIQUEL ANGE,
serialNumber=27745235W,
c=ES, o=ES, ou=PIERA EROLES
Fecha: 2014.07.09 15:22:15 +03'00'

Signat:

Sabadell,de.....de 20.....



La sotasignada,

de *Laboratorios Hartmann, S.A.*,

CERTIFICA:

Que el treball a que correspon aquesta memòria ha estat realitzat sota la seva supervisió per

Clàudia Subirana Morera

I per a que consti firma la present.

Signat:

Sabadell,de.....de 20.....

FULL DE RESUM - TREBALL DE FI DE GRAU DE L'ESCOLA D'ENGINYERIA

Títol del projecte: "SYMPHONY: LA GESTIÓ PER PROCESSOS"	
Autora: Clàudia Subirana Morera	Data: Juliol del 2014
Tutors (a) acadèmic: Miquel Àngel Piera i Eroles (b) extern: Sara Gené Andújar	
Titulació: Grau en Gestió Aeronàutica	
Paraules clau <ul style="list-style-type: none">▪ Català: La importància del mètode sistemàtic de millora de processos en una empresa▪ Castellà: La importancia del método sistemático de mejora de procesos en una empresa▪ Anglès: The importance of the business processes improvement (BPI)	
Resum del projecte <ul style="list-style-type: none">▪ Català: Symphony és el nom del projecte iniciat el passat mes de Setembre pel Grup Hartmann. El seu objectiu és reduir els processos manuals i fomentar els automàtics per tal d'assumir el creixement previst de cara el 2020. Durant l'estada de pràctiques a l'empresa he sigut la responsable de la iniciativa 1.13 de Symphony, la qual es troba dintre de la Fase 3 del projecte, i està relacionada amb la millora sistemàtica dels processos.▪ Castellà: Symphony es el nombre del proyecto iniciado el pasado mes de Septiembre por el Grupo Hartmann. Su objetivo es reducir el nombre de procesos manuales y fomentar los automáticos para asumir el crecimiento previsto de cara el 2020. Durante la estada de prácticas en la empresa he sido la responsable de la iniciativa 1.13 de Symphony, la cual se encuentra dentro de la Fase 3 del proyecto, y está relacionada con la mejora sistemática de los procesos.▪ Anglès: Symphony is the name of the project that was initiated last September by Hartmann Group. Its goal is to reduce the manual processes and to promote the automatic ones to assume the expected growth for the year 2020. During the internship in the company I've been the responsible of the initiative 1.13 of Symphony, which takes part of the Phase 3 in the project, and it is related with the business processes improvement.	

CONTINGUT DE LA MEMÒRIA

PREFACI

INTRODUCCIÓ

1.	L'EMPRESA	10
1.1.	EL GRUP HARTMANN	10
1.2.	ELS VALORS	11
1.3.	ÀREES DEL NEGOCI.....	12
1.4.	HARTMANN A ESPANYA.....	13
2.	MOTIVACIONS.....	14
3.	SYMPHONY: EL PROJECTE	15
3.1.	ELS OBJECTIUS.....	15
➤	QUÈ ÉS EL PROJECTE SYMPHONY?	15
3.1.1.	OBJECTIUS GENERALS	15
3.1.2.	OBJECTIUS DEL TFG	15
3.2.	L'ORGANITZACIÓ.....	17
4.	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	19
4.1.	EL CONCEPTE DE SCM	19
4.1.1.	O2C (ORDER TO CASH).....	20
5.	LA GESTIÓ PER PROCESSOS.....	22
5.1.	GESTIÓ PER PROCESSOS.....	22
5.2.	GESTIÓ FUNCIONAL VS GESTIÓ PER PROCESSOS.....	22
➤	GESTIÓ FUNCIONAL	23
➤	GESTIÓ PER PROCESSOS	24
5.3.	MILLORA CONTÍNUA VS REENGINYERIA DE PROCESSOS.....	25
	MILLORA CONTÍNUA (BPI – Business Process Improvement)	25
	REENGINYERIA DE PROCESSOS (BPR – Business Process Re-engineering)	26





BLOC 2

6.	INICIATIVA 1.13	29
7.	SOP – ALTA DE CLIENTS.....	31
7.1.	DIAGRAMA DE FLUX.....	32
➤	PROCÉS ALTA DE CLIENTS	33

7.2.	MANUAL DEL PROCÉS	35
7.3.	MATRIU D'ASSIGNACIÓ DE RESPONSABILITATS	36
8.	RESULTATS	40

CONCLUSIONS I AMPLIACIONS

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

	PÀGINES D'INTERNET	45
	ARTICLES I LLIBRES	45
	IMATGES.....	45
	TAULES	46
	FIGURES.....	46

PREFACI

La realització d'aquesta memòria es deu al fet que durant el quart curs del Grau en Gestió Aeronàutica cada alumne ha de dur a terme un TFG¹, en el qual la tasca consisteix en realitzar un estudi profund sobre algun tema relacionat amb la titulació. Un cop redactada la memòria, l'alumne ha d'exposar el treball davant d'un tribunal. A més, la Universitat també dóna la possibilitat de que els estudiants puguin du a terme el seu projecte en una empresa o institució externa mitjançant un conveni entre les dues parts i òbviament no he desaprofitat l'ocasió.

En el meu cas, com que els meus interessos han estat focalitzats des d'un inici en les operacions logístiques, el treball s'ha orientat cap aquest camp. Tenia molt clar que voldria aprofundir en algun dels aspectes del sector del transport i la logística i, precisament va ser això el que va portar-me a entrar en una multinacional per participar en un dels seus projectes.

El Grup Hartmann va donar-me l'oportunitat de col·laborar dintre del departament SCM² treballant en un projecte que l'empresa ja tenia arrencat des del passat mes de Setembre i que, alhora, em faria de suport per realitzar el meu TFG. Així doncs, aquest període de pràctiques a Hartmann em permetria ampliar els meus coneixements i l'experiència en el sector.

Symphony és el nom que dóna lloc aquest projecte esmentat i el seu objectiu principal és optimitzar els processos actuals de l'empresa per tal d'assumir el creixement previst fins el 2020, reduint el nombre de processos manuals i fomentant els automàtics. El focus principal es basa en la millora del sistema OtC³, en el qual s'hi veuen afectades la major part dels departaments i àrees de l'empresa.

Així doncs, durant aquests mesos el que s'ha realitzat és el desenvolupament d'un seguit d'iniciatives que componen les bases del projecte Symphony i potencien la millora del sistema OtC. En concret, aquesta memòria està focalitzada en una d'elles i més endavant anirem detallant els aspectes més interessants.

Entrar en una empresa tant gran com és el cas de Hartmann dóna lloc a conèixer, no només àrees del meu interès com podria ser el departament SCM, sinó que també permet saber com funciona realment una companyia, les relacions que estableix amb els seus clients, la comunicació i el treball

¹ Treball de fi de grau

² Supply Chain Management

³ Order to Cash

amb la resta de seus d'altres països que composen l'organització, les relacions entre departaments, etc. Gràcies aquesta experiència he pogut posar en pràctica molts dels aspectes treballats a la Universitat i m'ha servit com a base pel TFG utilitzant dades i informació real d'una companyia coneguda arreu del món.

Com és evident, gran part de la informació proporcionada pel Grup Hartmann m'ha ajudat a desenvolupar el projecte, encara que, per motius de confidencialitat, ha sigut impossible presentar-la. És per això que durant la redacció del treball no he pogut publicar totes les dades que hagués desitjat en un inici i, per tant, una part de la informació no és del tot real o completa.

ORGANITZACIÓ DE LA MEMÒRIA

Aquesta memòria està estructurada en dues parts ben diferenciades. Per una banda, en el Bloc 1, es defineixen els aspectes relacionats amb el projecte Symphony i el Grup Hartmann. És important saber què m'ha portat a fer aquest model de TFG i entendre els conceptes amb els quals s'ha treballat durant tot aquest temps.

Més endavant, ja en el Bloc 2, es desenvolupa el projecte mitjançant els fonaments teòrics estudiats i analitzats en aquesta etapa a Hartmann. S'exposarà un cas d'exemple entre tots els treballats i s'explicarà quin procés s'ha seguit per arribar fins aquest punt.

L'objectiu és veure quins passos s'han anat seguint a l'hora de realitzar els processos, des del moment en el que vaig arribar a Hartmann fins al dia d'avui. Els resultats i conclusions finals s'exposen al final de la memòria per determinar si els objectius fixats en un inici s'han complert.

Finalment, hi ha un apartat amb totes les referències utilitzades durant la memòria (pàgines d'internet, articles i llibres, imatges, taules i figures) amb la corresponent font d'informació.

INTRODUCCIÓ

1. L'EMPRESA

Un cop iniciada l'estada de pràctiques, el més important era conèixer l'empresa en la que em trobava per així després poder col·laborar en el projecte Symphony sense cap dificultat. A continuació s'expliquen els trets més importants que defineixen el Grup Hartmann per poder entendre la seva forma de treballar i el tipus de desenvolupament que segueix el projecte Symphony en relació aquest TFG.

1.1. EL GRUP HARTMANN

El Grup Hartmann, amb seu central a Heidenheim (Alemanya) des del 1818, és una empresa que desenvolupa les seves activitats en el sector de l'atenció sanitària i mèdica a nivell internacional. A Espanya, la filial del grup està formada per dues empreses que col·laboren en el desenvolupament, producció i distribució dels productes. Aquestes són:

➤ Laboratoris HARTMANN S.A.

En aquesta empresa es concentra la distribució i comercialització de la gamma de productes i solucions del Grup. Tal i com es pot veure en la *imatge1*, les oficines centrals es troben a Mataró (Barcelona) i, per altra banda, el centre logístic de la companyia està situat a Mejorada del Campo – MECO (Madrid).



IMATGE 1: Instal·lacions del Grup Hartmann a Mataró (FONT: Intranet Grup Hartmann)

Els sectors o canals en els quals Laboratoris Hartmann es troba present avui en dia són els següents:

- Farmàcies (suposen el sector més important)
- Hospitals
- Residències

Així doncs, mentre que a Espanya el Grup Hartmann està focalitzat en aquests tres canals esmentats, en altres països, com és el cas de França, el producte de la casa Hartmann es pot comprar, per exemple, en grans superfícies i supermercats ja que la seva estratègia està centrada en altres tipus de canals. Per tant, segons la regió a la qual ens referim, el seu canal de venda pot variar respecte les altres, ja sigui per motius de posicionament, competència, etc.

➤ **Paul Hartmann S.A.**

Centre de desenvolupament i producció d'apòsits adhesius professionals i de les emblemàtiques Tirites®, el qual el 88% de la producció d'aquest centre és exportada. Aquesta és només una de les 25 plantes de producció de Hartmann que hi ha en tot el món.



IMATGE 2: Evolució de la marca Tirites® des de la seva creació (FONT: pàg. web Grup Hartmann)

Entre les dues empreses col·laboren més de 300 persones i en total es distribueixen més de 600 productes als 35 països en els quals opera el Grup.

1.2. ELS VALORS

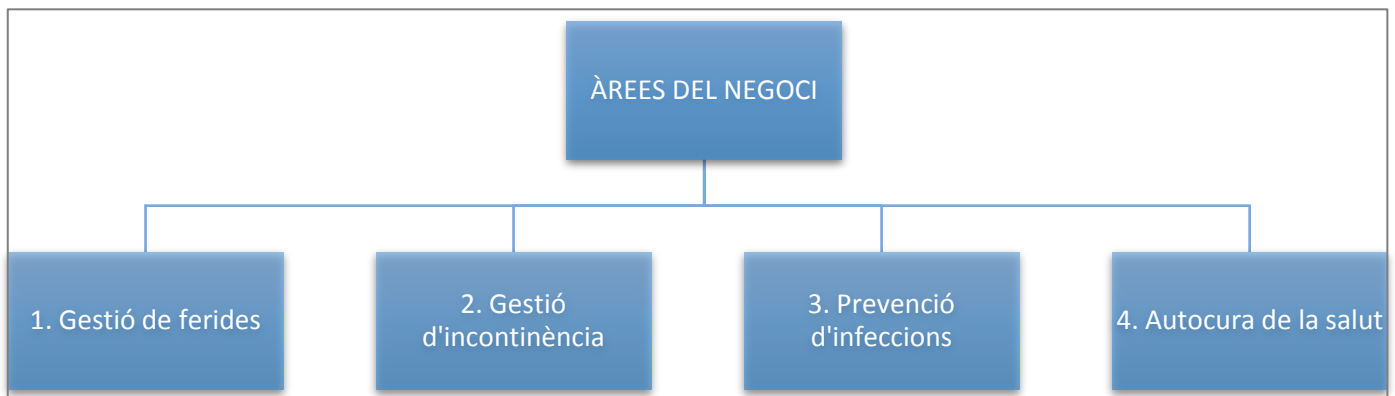
Hartmann es defineix com el soci principal dels seus clients en l'atenció sanitària i mèdica, oferint solucions innovadores, ja siguin productes o serveis, adaptats al client. El seu objectiu és ajudar a que la feina diària dels professionals s'optimitzi i el benestar dels seus pacients millori de forma eficaç i rentable.

Pel que fa a l'estratègia corporativa, podem resumir-la a partir dels següents punts:

- Hartmann focalitza els seus pensaments i accions segons les necessitats dels seus clients.
- Es treballa de forma efectiva responsabilitzant-se dels seus propis actes.
- Es treballa en cooperació amb els seus socis i col·laboradors.

Per tant, podem afirmar que Hartmann és una empresa molt pròxima al seu client que busca sempre la millor solució per aquest.

1.3. ÀREES DEL NEGOCI



TAULA 1: Àrees del negoci (FONT: Grup Hartmann)

Bàsicament la companyia està segmentada en 4 àrees de negoci segons la seva orientació (Taula1). A continuació, s'explica de forma resumida la funció de cadascuna d'elles:

1. *Gestió de ferides*

Àrea dedicada al tractament de ferides, complementada amb productes per a la compressió, fixació i suport.

2. *Gestió d'incontinència*

Aquesta és la categoria que representa el major volum de vendes de l'empresa. Els absorbents es complementen amb les gammes de cura del pacient i higiene personal, així com els productes per a la cura de la pell madura.

3. *Prevenció d'infeccions*

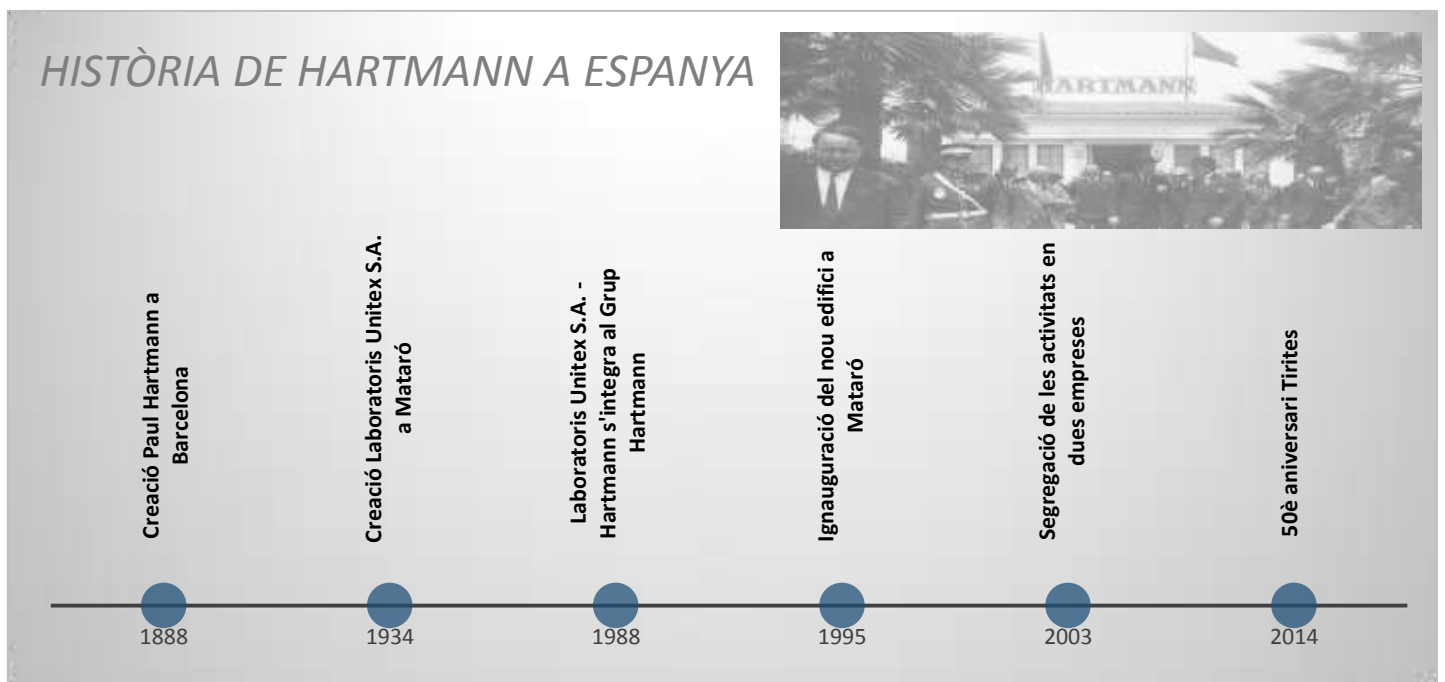
Aquest segment inclou totes les gammes de productes vinculades amb la prevenció de les infeccions a pacients i a professionals sanitaris.

4. Autocura de la salut

Es tracta d'un nou segment de negoci que neix de les necessitats del mercat per promocionar i educar l'autocura personal en els usuaris. Està compost per productes de primers auxilis, diagnòstic i control i termoteràpia que s'adquireixen a la farmàcia.

1.4. HARTMANN A ESPANYA

Podem explicar la història de Hartmann Espanya mitjançant un eix cronològic en el qual es detallen els fets més importants que han succeït al llarg dels anys.



IMATGE 3: Història Hartmann Espanya (FONT: Grup Hartmann)

Com a esdeveniment important, cal remarcar la celebració del 50è aniversari de la creació de les famoses Tirites® que es va celebrar el passat més de Maig a les instal·lacions de Mataró. Com es pot veure, es tracta d'una empresa amb una llarga història que ha anat creixent de forma considerable al llarg dels anys, oferint no només productes, sinó també serveis pels seus clients per tal de diferenciar-se de la competència i aportar un valor afegit.

2. MOTIVACIONS

Un cop hem conegut els principals trets que caracteritzen el Grup Hartmann és important saber perquè he escollit aquesta companyia per desenvolupar el meu TFG.

Qualsevol estudiant que surt de la Universitat té il·lusió i ganes d'entrar en una bona empresa per poder aplicar els coneixements adquirits, i aquest cas no és una excepció. Totes les grans companyies posen en marxa projectes importants per tal de millorar el seu rendiment dia rere dia i obtenir majors beneficis.

Entre tots els projectes que Hartmann havia arrencat durant el darrer any, n'hi havia un d'ells que destacava, especialment per la gran importància que tenia dins l'empresa ja que afectava a pràcticament totes les àrees tant a curt com a llarg termini: segons les previsions de Hartmann, el creixement previst de cara els pròxims 6 anys, és de més d'un 7%, cosa que fa replantejar la seva manera de treballar per adaptar-se a canvis futurs. És per aquest motiu que el Grup va iniciar un macro projecte anomenat Symphony, que tenia com a objectiu preparar i adaptar l'empresa a aquest suposat creixement.

El projecte Symphony va iniciar-se el passat més de Setembre i està estructurat en diverses etapes que es conclouen un cop s'han complert els objectius fixats per cada una. La data de finalització d'aquest projecte està estimada cap a finals del 2015 tot i que es pot veure allargat a causa de la seva complexitat.

Al concloure l'etapa 2 del projecte a mitjans del mes d'Abril, Laboratoris Hartmann va creure necessària l'incorporació d'una persona que jove que aportés una visió externa en el projecte. Així doncs, aquesta fou la meua oportunitat per incorporar-me a l'equip i iniciar l'estada de pràctiques a Hartmann. Les primeres setmanes servien per adaptar-me a l'empresa i, després, començaria a participar en el projecte.

Evidentment, aquesta experiència no només m'ha servit per poder desenvolupar el meu TFG, sinó que també m'ha ajudat a moure'm per una multinacional tant gran com és Hartmann i posar en pràctica els meus coneixements fora de la Universitat.

En les següents pàgines coneixerem més detalls del projecte Symphony i les àrees en les que he pogut participar i aportar les meves idees.

3. SYMPHONY: EL PROJECTE

3.1. ELS OBJECTIUS

El més important a l'hora de realitzar un projecte d'aquestes característiques és definir els objectius o el que s'espera un cop finalitzat el treball. Així doncs, un cop iniciada l'etapa de pràctiques a Hartmann el primer que es va fer va ser detallar tant els objectius generals del projecte com els personals.

➤ **QUÈ ÉS EL PROJECTE SYMPHONY?**

Symphony és el nom del projecte que va posar en marxa el passat mes de Setembre el Grup Hartmann, en el qual jo participo. És un projecte a gran escala en el qual s'hi veuen afectades la majoria de les àrees i departaments de l'empresa, que busca la millora del sistema OtC tant a nivell nacional com internacional. Cal tenir en compte que Hartmann té diversos canals de venda (hospitals, farmàcies i venda tècnica) i, per tant, les seves necessitats han de quedar cobertes pel procés OtC optimitzat. Més endavant explicarem tots aquests conceptes.

3.1.1. OBJECTIUS GENERALS

Aquest projecte consta de diverses fases (actualment ens trobem en la Fase número 3), les quals, la seva data d'inici i finalització ve determinada per la implementació de les iniciatives fixades per a cada fase. Aquestes iniciatives estan totalment relacionades amb la millora del sistema OtC i els criteris de prioritització s'apliquen segons el benefici estimat (contribució al creixement, fomenta l'orientació al client, etc.) i l'esforç necessari per a la seva implementació (temps, inversió, etc.).

Així doncs, el principal objectiu del projecte Symphony és el d'optimitzar els processos de flux d'informació actuals per tal d'assumir el creixement previst per la companyia fins el 2020, reduint el nombre de processos manuals i fomentant els automàtics. D'aquesta manera, els rols i funcions de cada Departament i col·laborador queden definits, així com també la forma d'informar a cadascun dels responsables de cada activitat de l'estat actual del procés.

3.1.2. OBJECTIUS DEL TFG

Tenint en compte que es tracta d'un projecte de grans dimensions i que la seva duració és massa extensa en relació el cas d'un TFG, es va proposar que jo mateixa participés de forma activa en una de les iniciatives que componen el projecte. D'aquesta manera, aprofundirem amb l'estudi d'una d'elles, que serà el meu objectiu a millorar dintre de tot el procés OtC.

INICIATIVA 1.13 – Aixecament de subprocessos, procediments i assignació de responsables

Els objectius per a aquesta iniciativa són els següents:

- Formalitzar els subprocessos i procediments associats al procés de OtC
- Establir responsabilitats clares sobre les diferents activitats en el procés OtC

Així doncs, el primer pas era determinar quins subprocessos associats als procés OtC calia definir i revisar, tenint en compte que alhora s'havia de proposar un responsable per a cadascun d'ells. El *workshop* proposat en un inici era el següent:

RESPONSABLES	COMERCIAL		MARKETING	SAC ⁴
	Direcció Comercial	Consultor Comercial		
SUBPROCESSOS	Condicions comercials	Alta de clients	Alta de productes	Gestió d'incidències
	Reorganització	Baixa de clients	Baixa de productes	Reclamacions
	Tenders	Modificació de clients	Modificació de productes	Rebutjos
		Devolucions	Ofertes	

TAULA 2: Workshop subprocessos del OtC (FONT: Grup Hartmann)

Seguidament, s'havien d'escollir els processos que es consideraven més importants i que la seva millora era realment urgent: per a cadascun d'ells s'identifica qui n'és el responsable, quins participants té i quines activitats desenvolupa. L'objectiu final era crear una SOP⁵ per a cada procés que contingui un flux, un manual de fàcil ús pels col·laboradors de l'empresa i una matriu de responsabilitats (RACI).

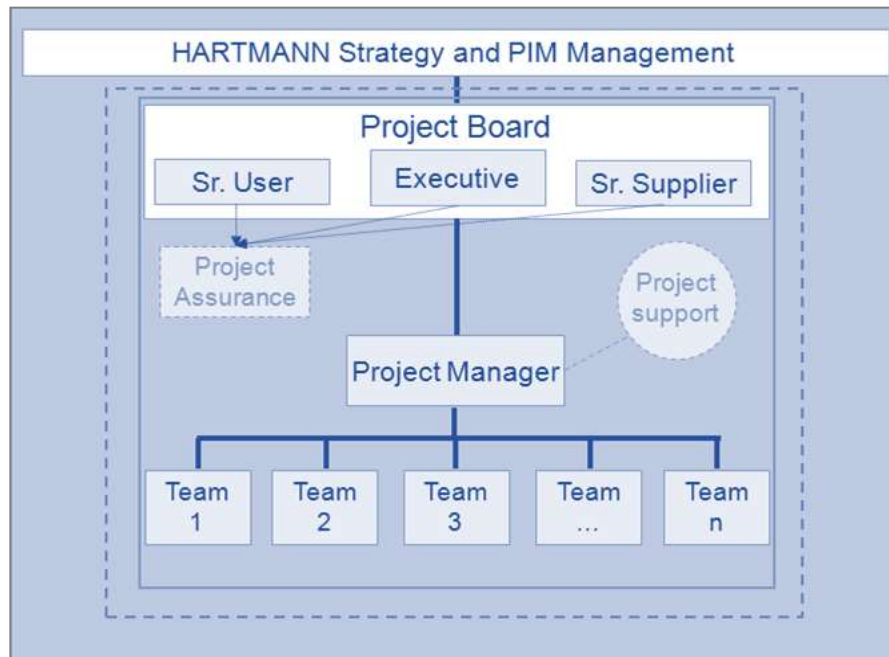
⁴ Servei Atenció al Client

⁵ SOP (Standard Operating Procedure): és un procés específic que descriu les activitats necessàries a realitzar per tal de completar les tasques d'acord amb els propis estàndards d'una empresa.

Durant el desenvolupament del Bloc 2, es tractaran alguns dels processos treballats durant l'estada al Grup Hartmann i s'explicaran les conclusions obtingudes un cop finalitzades les pràctiques.

3.2. L'ORGANITZACIÓ

Qualsevol tipus de projecte que es du a terme a Hartmann, s'organitza segons el criteri Prince2⁶ que ha establert la mateixa empresa. L'estructura és la següent:



IMATGE 4: Estructura organitzativa d'un projecte segons el Grup Hartmann (FONT: Grup Hartmann)

DESCRIPCIÓ DELS ROLS

PROJECT BOARD

➤ EXECUTIVE

És el responsable final del projecte i obté ajuda per part del *Senior Supplier* i *Senior User*.

➤ SENIOR SUPPLIER

Representa els interessos que desenvolupen i implementen els productes. També és el responsable de la qualitat dels productes subministrats pel proveïdor. → Responsable dels beneficis.

➤ SENIOR USER

Ha de garantir que els requisits siguin transmesos de forma completa i clara. A més, ha d'assegurar que el desenvolupament del projecte es du a terme segons els objectius del projecte i que la solució correspon segons les necessitats dels clients.

➤ PROJECT MANAGER

⁶Projects IN Controlled Environments

Aquest és el responsable de la gestió diària del projecte. S'encarrega de la realització del **Project Board**. També és el màxim responsable de finalitzar les tasques a temps (definit en anterioritat) i garantir que el projecte finalitza dintre del *Budget* establert.

➤ QUALITY ASSURANCE

Té un control del projecte de forma que garanteix que se segueixen les pautes, especificacions, normes tècniques requerides i *Business Case* establerts en un inici.

➤ TEAM MANAGER

Aquest tipus de rol no existeix en tots els projectes de l'empresa sinó que només en aquells de grans magnituds en els quals és necessari organitzar-se en diferents "teams" segons les capacitats i coneixements. La responsabilitat de cada Team Manager és la de passar els productes acordats en el temps pactat, segons les especificacions establertes i dintre del *Budget*.

Finalment, existeix la possibilitat que en un projecte col·labori una altra persona o persones amb un tipus de rol no definit per Prince2. Aquest és el meu cas, en el qual he actuat com a ajuda i suport del projecte sota el nom de *Trainee*. La meva tasca ha consistit en responsabilitzar-me d'una de les iniciatives del projecte en qüestió i de du a terme les activitats o accions necessàries per executar els objectius perseguits per aquesta iniciativa.

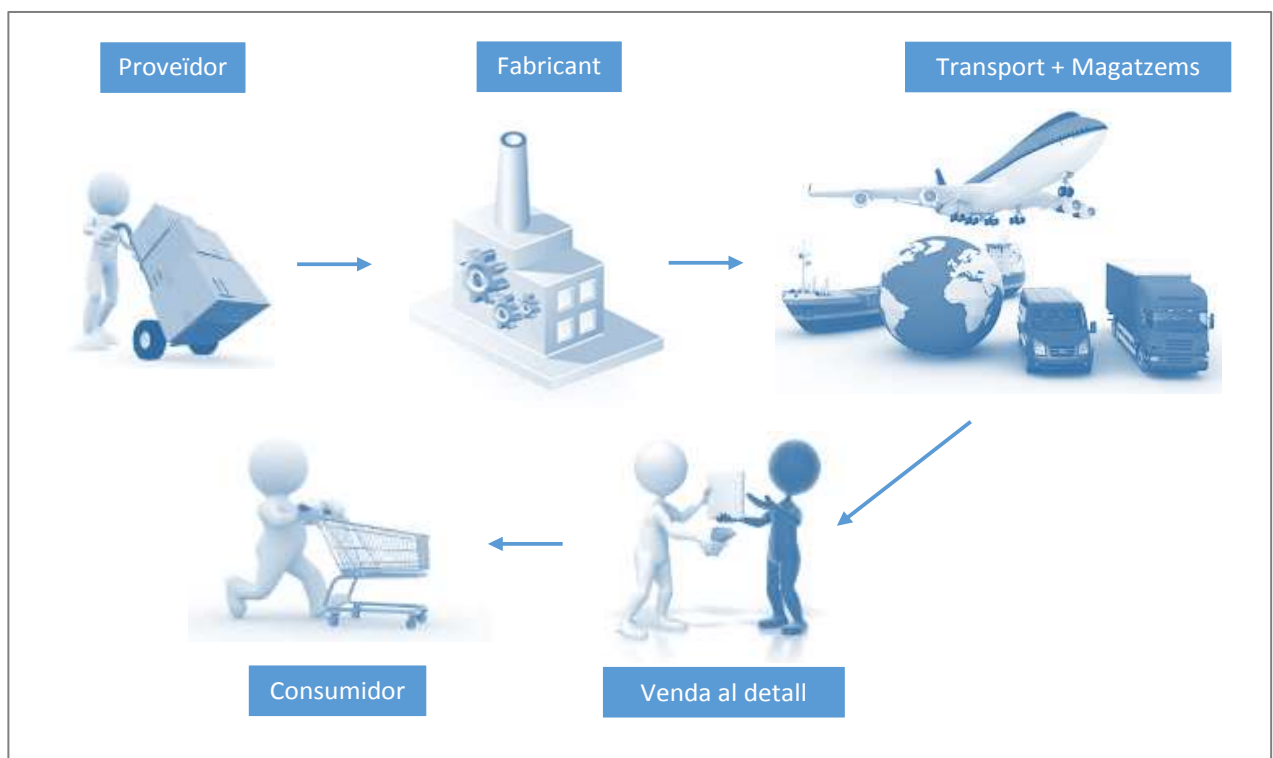
4. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

S'ha comentat en pàgines anteriors que el projecte Symphony, el qual serveix com a base pel TFG, es desenvolupa dintre de l'àrea SCM de Hartmann. Però molts es pregunten: què significa realment SCM? A continuació explicarem aquest terme per així posteriorment entendre més bé quins són els objectius de Symphony i d'aquest TFG.

4.1. EL CONCEPTE DE SCM

La cadena de subministrament, més coneguda amb el nom de Supply Chain, està formada per totes aquelles parts involucrades, ja sigui de manera directa o indirecta, en la satisfacció de la sol·licitud d'un client. Inclou els proveïdors, fabricants, transportistes, magatzems, venedors al detall i clients.

Segons David Blanchard, la cadena de subministrament es pot definir també com *la seqüència d'esdeveniments que cobreixen el cicle de vida sencer d'un producte o servei des de que és concebut fins que és consumit*. En la Imatge 5 es mostra aquest procés, passant per cadascun dels components que formen part de la cadena, inclòs el client final o consumidor.



IMATGE 5: Cadena de subministrament (FONT: <http://europaexpress-distribution.doomby.com/>)

L'objectiu de qualsevol empresa és convertir la cadena de subministrament en un procés eficient que satisfaci el client. Gestionar la cadena de subministrament és gestionar amb efectivitat i amb el

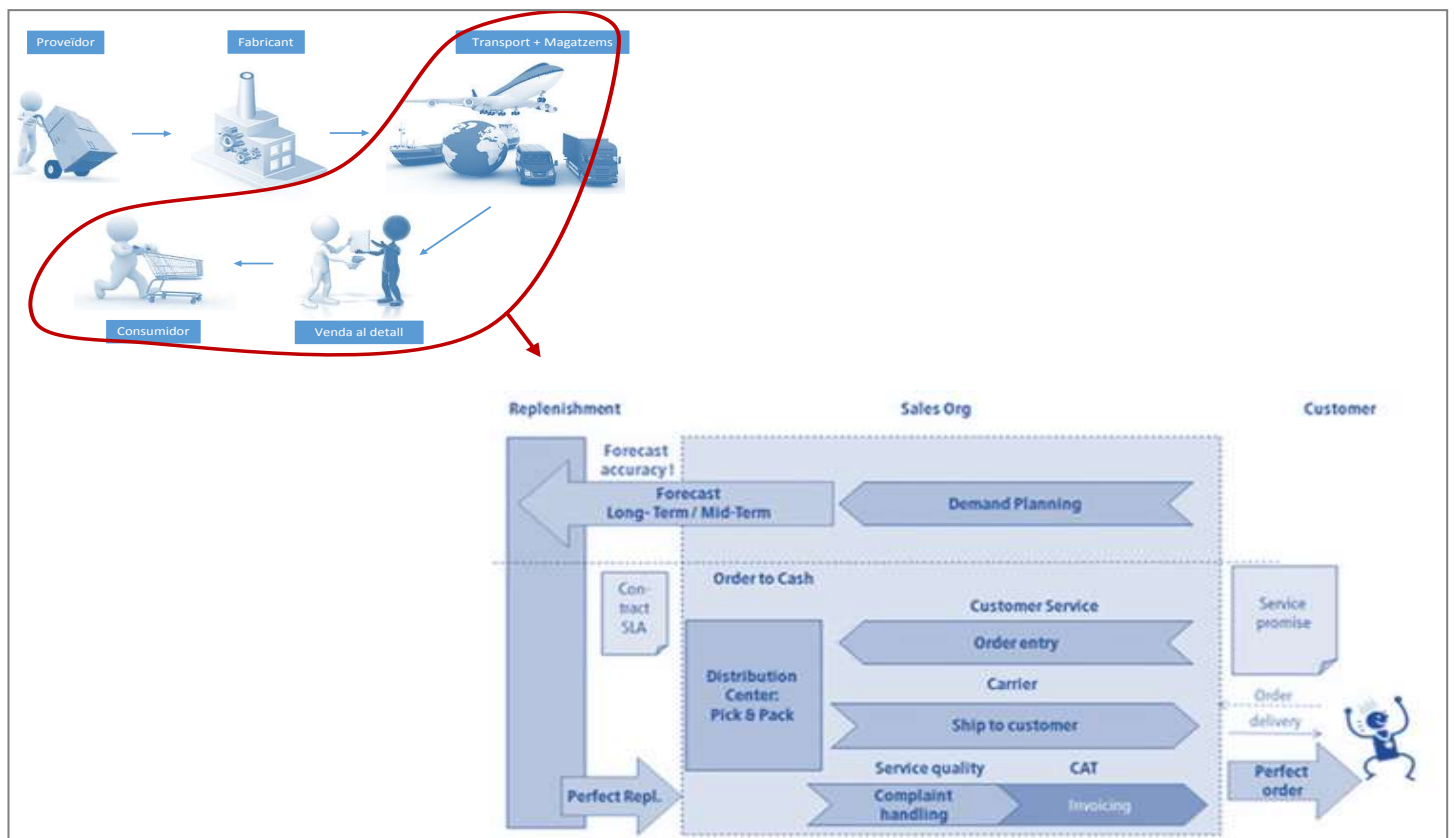
cost més baix possible els fluxos, els moviments, els inventaris de matèries primeres, els productes acabats i, finalment, la informació referent aquests, des d'un lloc d'origen fins a un lloc de destinació, per satisfer les necessitats dels clients.

La seva gestió és un element clau referent a la competitivitat entre empreses i per aquest motiu es recomana a qualsevol companyia que revisi els processos relacionats amb aquest departament. Més endavant treballarem el cas del Grup Hartmann per comprendre els objectius del seu programa Symphony i la relació entre SCM i els processos.

4.1.1. O2C (ORDER TO CASH)

Un cop hem descrit què és la Supply Chain, cal entrar en detall en un dels aspectes més importants d'aquesta cadena, la qual ha portat a realitzar grans canvis a Hartmann mitjançant l'execució del projecte Symphony. Així doncs, a partir d'ara ens centrarem en explicar la part final de la cadena d'aprovisionament: el "Order to Cash".

El Order to Cash o OtC es refereix al procés d'un negoci que inclou la recepció i el processament de les sol·licituds dels clients per obtenir els productes o serveis desitjats. És a dir, tracta tot el procés des de que es rep l'ordre per part del client fins el cobrament d'aquest. Necessàriament, aquest procés ha d'estar acompanyat de les tecnologies de la informació que proporcionen visibilitat necessària per a la gestió, com és el cas del sistema integrat ERP (*Enterprise Resource Planning*).



IMATGE 6: El procés Order to Cash (FONT: Intranet Grup Hartmann)

La clau està en alinear el procés, entre les operacions logístiques i l'estratègia comercial, per tal de proporcionar al client el major valor agregat possible juntament amb els productes o serveis.

En la *Imatge6* (pàgina anterior) es pot observar quin flux segueix el procés OtC i la relació que hi ha entre el client i el negoci. El procés és el següent: quan el client realitza una comanda, el producte és processat per tal de mantenir l'stock en el magatzem. A continuació, sempre i quant hi hagi suficient stock, el centre de distribució prepara la comanda i aquesta és enviada al client el dia, hora i lloc acordat i amb la quantitat sol·licitada. Per altra banda, l'àrea d'Aprovisionament del Departament SCM s'encarrega de fer la previsió de la demanda per determinar l'stock necessari a mig i llarg termini.

Així doncs, el sistema Order to Cash inclou un conjunt de subprocessos:

- La comanda realitzada per part del client és registrada
- Es prepara la comanda pel client i es manté l'stock del magatzem segons en nivell establert
- Es realitza l'enviament del producte al client, o bé es du a terme el servei
- Creació de la factura i enviament al client
- El client realitza el pagament
- El pagament és registrat en el sistema

Aquest conjunt de subprocessos són molt importants per poder servir al client i satisfer les seves necessitats. Com tots sabem, la fidelitat del client és el que busca l'empresa i només pot aconseguir-ho si realment ofereix un servei alt en quant a qualitat. Per aquest motiu, un negoci ha de centrar la seva atenció en els processos, adaptant-los als clients o al mercat al més ràpid possible i utilitzant models de gestió orientats a la qualitat total.

5. LA GESTIÓ PER PROCESSOS

Un cop coneixem la companyia, les motivacions que han portat a fer un gran projecte, les àrees o departaments que l'han impulsat i els objectius d'aquest, és hora de centrar-nos en la iniciativa 1.13 (Aixecament de subprocessos, procediments i assignació de responsables) per la qual Hartmann m'ha responsabilitzat durant la tercera etapa del projecte.

En les següents pàgines es descriu el terme "procés" i què motiva a una empresa endinsar-se en aquest concepte. Encara que per a molts es tracti d'un terme força desconegut o ignorat, gràcies a l'experiència obtinguda a Hartmann m'he pogut donar compte de la importància que poden tenir els procediments a qualsevol companyia, ja sigui oferint un servei com un producte.

5.1. GESTIÓ PER PROCESSOS

Possiblement avui en dia els processos són un dels elements més importants en la gestió de les empreses, especialment aquelles que tenen un gran interès en la innovació. La seva implantació ha significat una eina de millora de gestió molt efectiva per a qualsevol tipus d'organització i per aquest motiu existeix una preocupació creixent per l'adequació d'aquests processos segons les exigències del mercat ja que representen la base per desenvolupar polítiques i estratègies operatives sòlides.

Si busquem els seus orígens, cal mencionar l'èxit de les indústries japoneses quan, a partir dels anys setanta, van propiciar l'aplicació de models d'organització productiva coneguts amb el nom de *just in time* o *kanban*. La seva aplicació va ser molt efectiva, produint resultats econòmics sorprenents, encara que avui en dia es consideren models limitats ja que estan focalitzats en empreses manufactureres de grans sèries i no s'adapten al model al qual ens volem referir. Tot i això, aquest model s'aproximava a la idea del procés com a base de la gestió de l'empresa.

Podem definir un procés com *un conjunt de seqüències ordenades i lògiques d'activitats de transformació, que parteixen d'unes entrades (materials i immaterials) per poder aconseguir uns resultats programats, que són entregats a qui els ha sol·licitat (clients)*. Els resultats del procés han de tenir un valor afegit respecte les entrades i, a més, poden constituir directament elements d'entrada del següent procés.

5.2. GESTIÓ FUNCIONAL VS GESTIÓ PER PROCESSOS

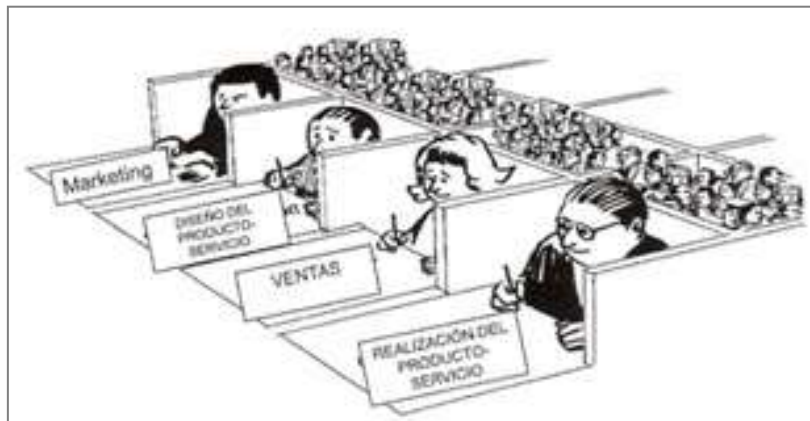
Seguint amb la línia dels models de gestió per a empreses, ens condueix a diferenciar entre dos tipus de solucions organitzatives: gestió funcional i gestió per processos.

El fet que un procés requereixi un seguit d'entrades materials i immaterials i estigui compost per un conjunt d'activitats que transformen aquestes entrades en solucions pels clients, fa que es traspassin els límits funcionals (departaments) de forma reiterada. Una característica pròpia dels processos és l'alta repetibilitat, cosa que fa replantejar la seva millora per poder així, crear una cultura d'empresa més flexible i, alhora, menys jeràrquica.

És per aquest motiu que la importància dels processos en una empresa és un fet que ha anat apareixent progressivament en els models de gestió empresarial i segueix sent un tema de constant reflexió i planificació.

➤ **GESTIÓ FUNCIONAL**

En un inici, els models de gestió i les empreses en general van adoptar una visió massa individualitzada dels processos, en la qual només s'escollien els processos més importants o interessants i es milloraven. El principal problema era que no es pensava en l'empresa com un sistema integral de processos, sinó que cada un era independent de la resta. Això és coneix amb el nom de "gestió funcional".



IMATGE 7: Gestió funcional (FONT: <http://www.infodoctor.org/>)

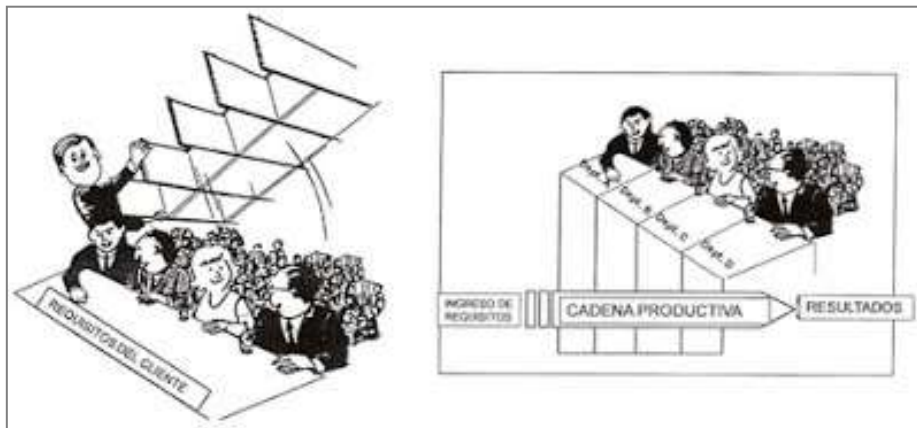
La gestió funcional és un tipus d'organització tradicional que té la concepció de treballar amb una visió vertical. És a dir, es visualitza com una agregació de departaments independents uns dels altres i que funcionen de forma autònoma. La responsabilitat de la Direcció és la de determinar els objectius, fites i activitats independents per a cada departament i pel conjunt de l'empresa com a resultat global de l'organització. De forma gràfica, podem representar aquest tipus de gestió mitjançant un organigrama: cada casella representa els departaments i jerarquies dins d'una empresa.

➤ GESTIÓ PER PROCESSOS

A mesura que el temps avança, les empreses utilitzen cada cop més uns models d'organització basats en la qualitat del producte final. El paper dels clients és fonamental ja que ells són els àrbitres absoluts de la qualitat i tots els processos han d'anar dirigits a una pregunta: “*Què opinarà el client del que rebrà?*”. A la vegada, ens trobem en un entorn sotmès a unes altes variacions originades per la creixent globalització i per uns grans canvis tecnològics, que afecten a l'empresa de forma molt directa: s'ha d'estar preparat per respondre aquests tipus de demandes reorganitzant els objectius i mètodes ràpidament.

D'aquesta manera, la gestió funcional ha anat evolucionant al model de gestió per processos.

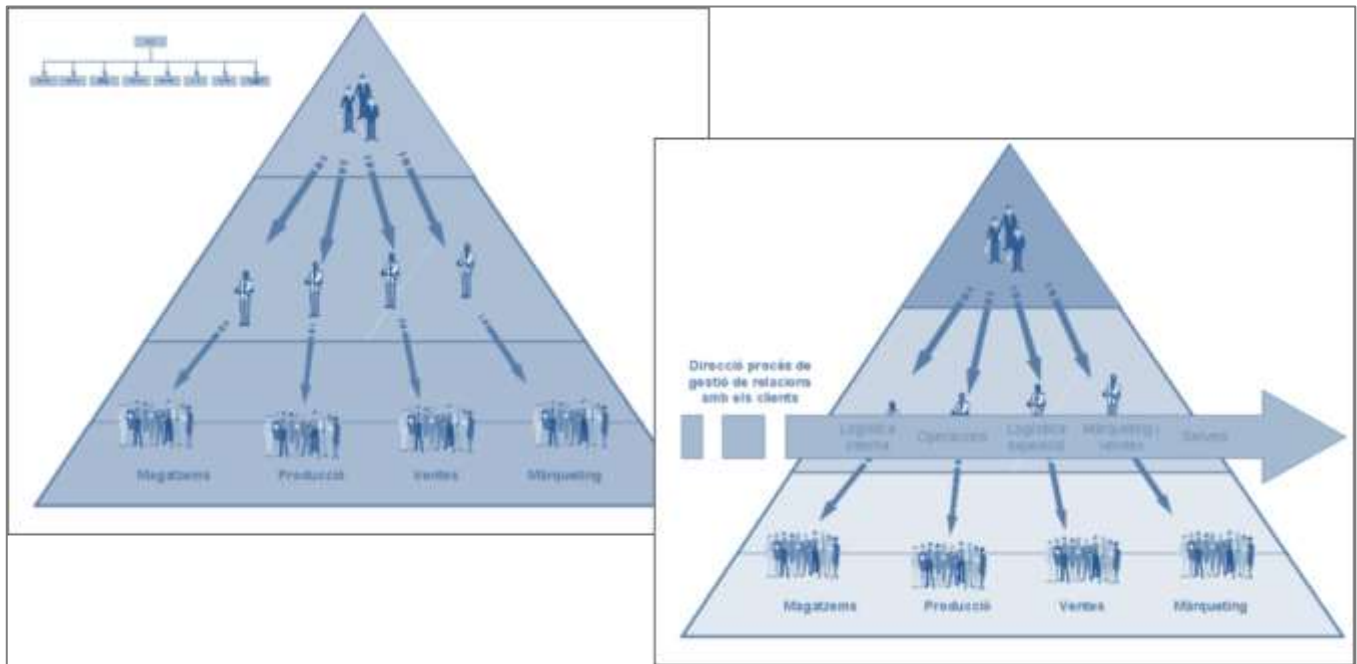
A diferència de la gestió funcional, la gestió per processos té una concepció organitzativa horitzontal que es defineix com un conjunt de fluxos interrelacionats entre si per tal d'aconseguir un producte o servei final. La *imatge 8* mostra aquest evolució de la gestió funcional cap a la gestió per processos, aproximant les relacions entre Departaments i treballant per un objectiu comú: la satisfacció del client.



IMATGE 8: Gestió per processos (FONT: <http://www.infodoctor.org/>)

La gestió per processos aporta grans avantatges respecte la gestió funcional i poden ser resumits de la següent manera:

- | | | |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminació d'activitats sense valor afegit 2. Reducció de costos 3. Reducció dels terminis de lliurament 4. Millora de la qualitat 5. Agregació d'activitats amb valor afegit pel client | } | Degut a les interdependències entre departaments |
|---|---|--|



IMATGE 9: Gestió funcional vs Gestió per processos (FONT: “La gestió empresarial, visió per processos” – Reyes Grangel)

Tal i com podem observar en la *Imatge9*, les diferències entre la gestió funcional i la gestió per processos són clares. Per una banda, la gestió funcional s’organitza verticalment, en la qual cada departament treballa independentment de la resta. En canvi, en la gestió per processos, el mateix procés adopta una direcció horitzontal connectant cadascun dels departaments i orientant-los cap al client.

5.3. MILLORA CONTÍNUA VS REENGINYERIA DE PROCESSOS

Un cop l’empresa ha admès la necessitat que té per revisar i modificar els processos, ha de determinar el tipus de ritme de canvi que aplicarà. És a dir, l’organització hauria de prendre la decisió respecte si les modificacions seran de forma gradual o bé es realitzaran millores espectaculars en un període curt (Ex.: *Quick wins*⁷). Això ens porta a diferenciar entre la millora contínua i la reenginyeria de processos.

MILLORA CONTÍNUA (BPI – Business Process Improvement)

Tornant a fer èmfasi sobre el cas d’èxit de les indústries japoneses, cal remarcar la importància de la publicació del *Mètode sistemàtic o científic de millora de processos* difós per Kaoru Ishikawa, en el qual es tracten una sèrie de passos, des de la detecció d’un problema o possibilitat de millora, passant per un estudi per determinar les seves causes, fins a l’elecció d’una solució que posteriorment és implantada.

⁷ Són accions que s’implementen d’acord amb les prioritats i carències detectades en alguna empresa per la millora, al més aviat possible, de determinades activitats o serveis.



La metodologia de millora contínua pretén obtenir millores considerables però sense ser espectaculars. Aquestes es duen a terme de forma gradual al llarg del temps per així aconseguir que els processos siguin més eficients, eficaços i flexibles.

El diagrama de la *Figura1* detalla les diverses etapes del mètode sistemàtic de millora de processos, des de que es detecten les necessitats dels clients fins que s'apliquen les accions un cop revisat el procés.

Estadísticament, mitjançant aquest mètode, la major part de les empreses han aconseguit increments de productivitat de l'ordre del 5 al 15 per 100 en determinats processos en terminis inferiors a un any. Tenint en compte que la millora contínua requereix recursos més aviat modestos i que el seu efecte és progressiu, és recomanable per a qualsevol empresa que utilitzi aquest mètode que revisi els seus processos de forma constant.

FIGURA 1: *Mètode sistemàtic de millora de processos* (FONT: “La gestión por procesos” – J.R. Zaratiegui)

REENGINYERIA DE PROCESSOS (BPR – Business Process Re-engineering)

Existeix la possibilitat que una empresa decideixi prendre decisions de millora molt més radicals que les que el mètode de millora contínua ofereix. En aquest cas ens trobem davant de l'anomenada “Reenginyeria de processos”, un mètode que suposa un canvi immens en la forma d'operar. Es pot definir com *la reconsideració fonamental i redisseny radical dels processos de l'empresa per aconseguir millores espectaculars en mesures crítiques, actuals, de resultats o rendiment, com poden ser els costos, la qualitat, el servei i la rapidesa*.⁸

Aquest mètode implica canvis profunds de mentalitat ja que es tracta de modificar blocs sencers de processos clau per l'empresa.

Un gran exemple que va suposar un canvi important de mentalitat en el sector aeronàutic referent a la reenginyeria de processos és el cas del sistema automatitzat de reserva de bitllets implantat per American Airlines. Aquest sistema, conegut amb el nom de Sabre, va ser el primer CRS

⁸REF: Mike Hammer

(*Computerized Reservation Systems*) que tenia com a objectiu gestionar tota la informació que American Airlines generava diàriament, des de qualsevol tipus de dada relacionada amb la logística de les aeronaus fins a diversa informació referent a les reserves realitzades pels clients.

Sabre va alterar en gran mesura la forma de funcionar de les companyies aèries i les agències de viatges. El canvi va suposar un salt qualitatiu i requeria utilitzar les últimes novetats en quant a la tecnologia que oferia el mercat, realitzant canvis profunds en les aerolínies.

En definitiva, els processos són avui en dia la base de la gestió estratègica de les empreses. Entre les tècniques més utilitzades que existeixen destaquem, per una banda, el Mètode sistemàtic de millora per a canvis graduals, i per l'altra, la Reenginyeria de processos per a canvis més dràstics amb una orientació completament nova. En el cas de Hartmann, l'opció que s'ha proposat té a veure amb un canvi més aviat progressiu, el qual es van escollint els processos actuals que requereixen una modificació relativament urgent i es fan noves propostes per millorar-los.

BLOC 2

En aquest segon apartat de la memòria del TFG es tractaran aspectes més pràctics que s'han treballat durant l'estada de pràctiques a Hartmann. L'objectiu era que, durant el Bloc 1, el lector se situés i entengués tots els conceptes relacionats amb la companyia i el projecte Symphony perquè després, un cop iniciat el Bloc 2, sigui més fàcil comprendre el desenvolupament que segueix el treball.

Ara ja coneixem una mica millor el Grup Hartmann, els seus departaments i les àrees que impulsen projectes de gran escala, els objectius del Symphony i els termes relacionats amb aquest.

En les següents pàgines es desenvoluparà la iniciativa 1.13, la qual he hagut de responsabilitzar-me i dirigir durant aquest període. Així doncs, tot i que el projecte està compost per diverses iniciatives, ens centrarem només amb aquesta per tal d'aprofundir al màxim possible en tots els aspectes treballats.

Recordem que l'objectiu final d'aquesta iniciativa és el de crear una SOP formada per: un manual que descrigui cadascun dels processos, una matriu d'assignació de responsabilitats, el diagrama de flux corresponent i altra informació annexa que es cregui oportuna.

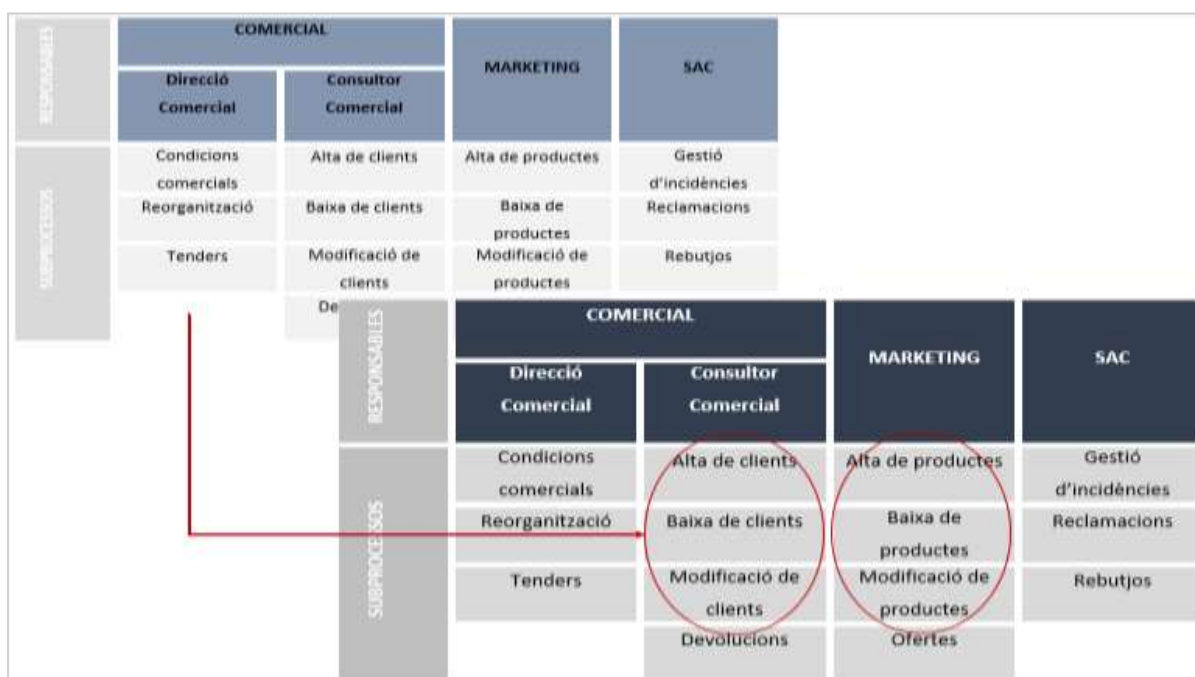
6. INICIATIVA 1.13

La iniciativa 1.13 del projecte Symphony, anomenada “Aixecament de subprocessos, procediments i assignació de responsables”, és considerada una de les iniciatives més importants de la Fase 3. El motiu és prou evident: tal i com s’ha dit en el Bloc 1 de la memòria, els processos són un dels elements més importants en qualsevol empresa ja que representen la base de la seva gestió estratègica.

L’objectiu d’una gran organització és créixer i donar-se a conèixer, sempre i quant la seva estructura ho permeti, i aquest és precisament el cas de Hartmann. Les previsions de creixement de cara als pròxims anys són positives i, és per aquest motiu, que l’empresa ha de reflexionar sobre la seva gestió. Tot això ha conduït a la realització del projecte Symphony i, encara més, de la posada en marxa de la iniciativa relacionada amb els processos.

Precisament, la iniciativa 1.13 té dos objectius clars: per una banda, formalitzar els subprocessos i procediments associats al procés de OtC; i per l’altra, establir responsabilitats clares sobre les diferents activitats en el procés OtC. Així doncs, no cal dir que el seu desenvolupament ha requerit una gran atenció i temps.

Si recordem, tal i com hem comentat en el primer bloc, es van fixar un conjunt de subprocessos considerant necessària la seva revisió. A partir d’aquí es van escollir els més urgents i importants per tal d’iniciar el seu anàlisi i, posteriorment, crear la seva pròpia SOP.



IMATGE 10: Processos revisats (FONT: Grup Hartmann)

Tal i com podem observar en la *Imatge10*, durant aquest període s'han dut a terme els següents processos:

- a. Pel que fa a la branca Comercial, s'han revisat i modificat els processos relacionats amb la Gestió de Clients. Aquests són: Alta, Modificació i Baixa de clients.
- b. En la branca de Màrqueting, s'han revisat i modificat els processos relacionats amb la Gestió de Productes: Alta, Modificació i Baixa de productes.

El motiu pel qual Symphony ha decidit prioritzar aquests processos es deu a l'alta complexitat d'aquests i al grau d'afectació amb els diversos departaments. La realització o no de la resta de processos dependrà de la seva importància, dels interessos de l'empresa en cadascun d'ells i de la seva complexitat.

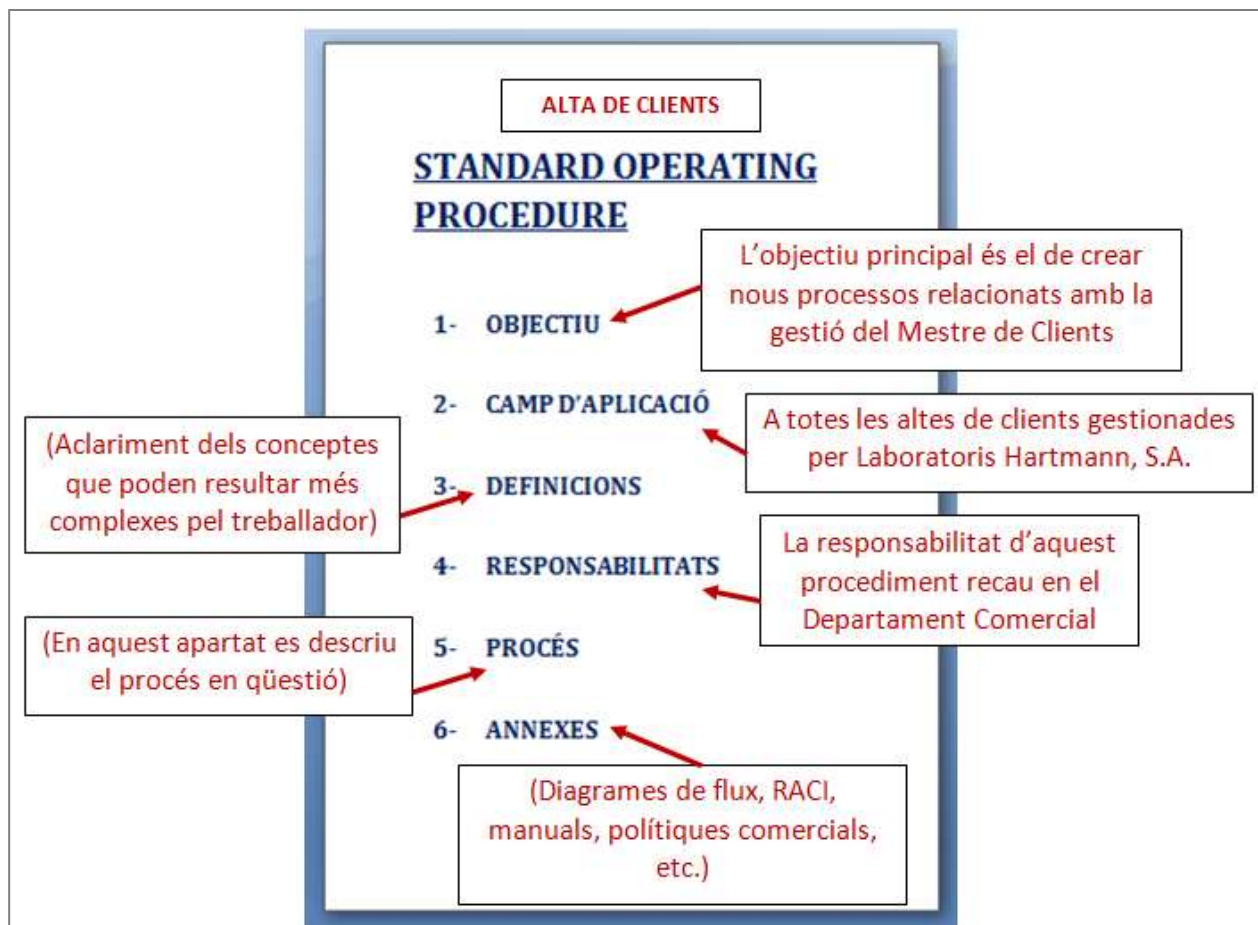
A continuació, s'explicarà punt per punt, quin procés s'ha seguit per du a terme la creació d'una nova SOP per un dels sis casos que s'han tractat: l'Alta de Clients.

7. SOP – ALTA DE CLIENTS

A l'hora de revisar i modificar un procés d'una empresa, es recomana actualitzar o crear una nova SOP perquè quan un usuari necessiti aplicar-lo, tingui clar com ho ha de fer.

Una SOP (*Standard Operating Procedure*) és un conjunt escrit d'instruccions que documenten una rutina o una activitat repetitiva que realitza constantment una organització. El seu objectiu és el de facilitar la feina dels treballadors, garantint la qualitat del procés per obtenir el resultat final esperat.

Així doncs, per a cada procés, s'ha creat una SOP seguint el model estàndard que utilitza Hartmann. En la *Imatge 11* podem veure quina estructura té aquest model i com el completariem, per exemple, pel cas de l'Alta de Clients.



IMATGE 11: Plantilla "Standard Operating Procedure" de Hartmann (FONT: Grup Hartmann)

En tot cas, el que ens interessa saber és el procés que hem seguit per arribar fins aquí i quins arxius de l'apartat d'Annexes són els més importants. En les següents pàgines s'exposarà el diagrama de flux, la matriu RACI i un manual en el qual es descriu el procés de l'Alta de Clients.

7.1. DIAGRAMA DE FLUX

Un diagrama de flux o d'activitats és la representació gràfica de l'algoritme o procés. En Llenguatge Unificat de Modelat (UML), un diagrama d'activitats representa els fluxos de treball pas a pas d'un negoci.

Prèviament, abans d'iniciar el dibuix del diagrama de flux cal consultar quins són els Departaments que participen en aquest procés en particular. Per tant, el primer pas va ser contactar amb cadascuna de les àrees involucrades amb l'Alta de Clients respecte el procés OtC per explicar els objectius que tenia aquest procés i determinar quin paper tenia cada Departament. Un cop sabíem quines tasques realitza cadascun d'ells, es va crear un diagrama de flux molt elemental en format esborrany.

Seguidament es van anar convocant diverses reunions amb cadascun dels implicats de cada Departament perquè aportessin idees i corregissin possibles errors en el diagrama. Consistia en crear un procés amb la participació dels mateixos implicats, garantint que el diagrama s'ajustava a la realitat.

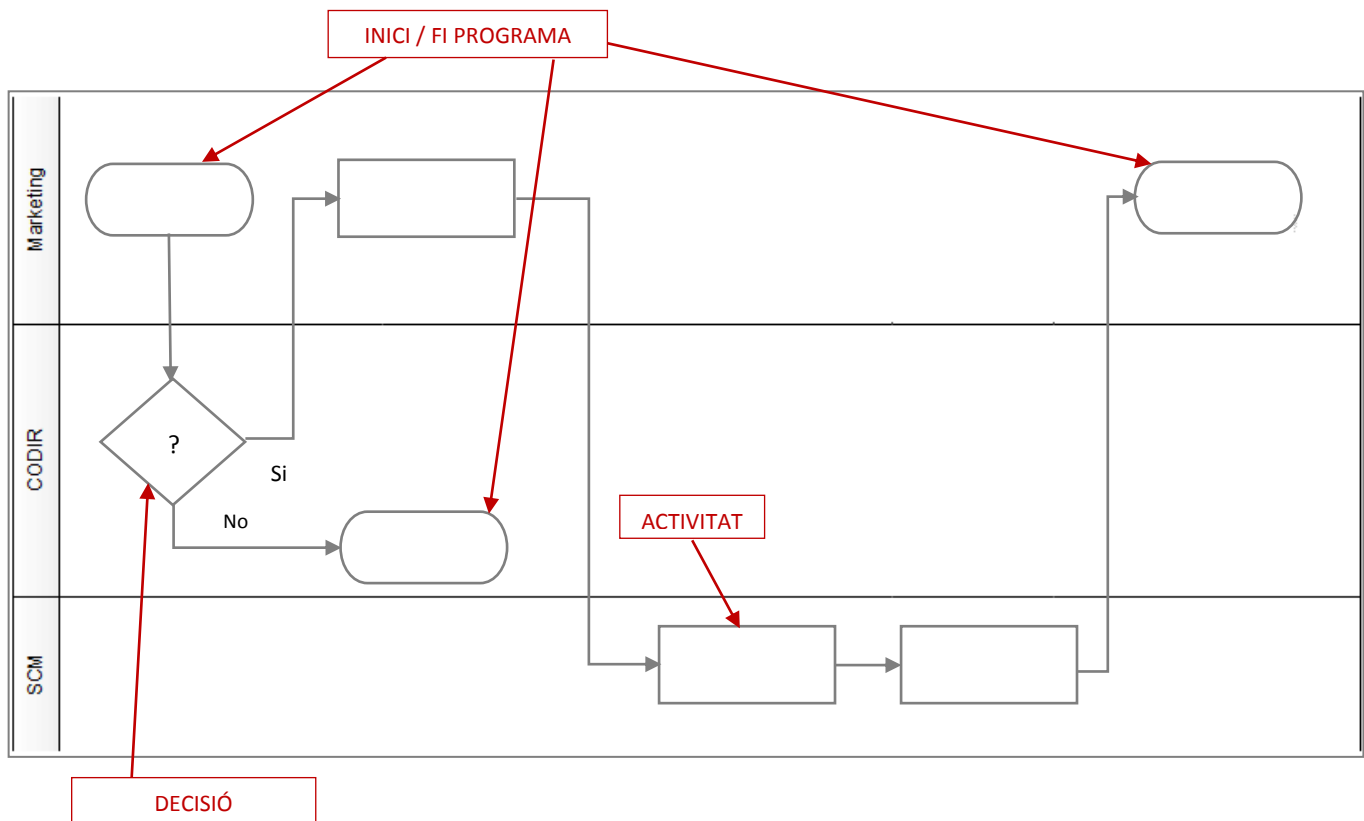
A l'hora de dibuixar el diagrama de flux definitiu, després d'haver-nos documentat de la informació necessària proporcionada per part dels implicats en el procés, es van seguir els següents passos:

- Identificació de les principals activitats o subprocessos inclosos en el procés i determinar responsabilitats
- Ordenar cronològicament les activitats
- Identificar i llistar els punts de decisió
- Construir el diagrama respectant la seqüència cronològica d'activitats i l'assignació de responsables.
- Verificar amb tot l'equip d'involucrats en el procés que el flux és correcte.

Per a cada procés, el temps destinat a dibuixar el diagrama de flux va ser, aproximadament, de 2 mesos, cosa que afirma la complexitat de modificar i actualitzar processos en una empresa de les característiques del Grup Hartmann.

Un cop aprovats els diagrames de flux, es va iniciar el període de redacció de la SOP per facilitar la comprensió del flux mitjançant manuals i altra informació rellevant pels usuaris del procés. No tothom té facilitat per comprendre aquests tipus de diagrames i, moltes vegades, és necessari disposar d'un document escrit que expliqui en detall tot el procés. Més endavant es detallaran aquests arxius complementaris.

En tot cas, un diagrama de flux té el següent format:



IMATGE 12: Exemple format diagrama de flux (FONT: Grup Hartmann)

Tal i com es pot observar en la *Imatge12*, es tracta d'un diagrama en format horitzontal (d'esquerra a dreta), el qual, a la banda esquerra del flux es distribueixen els diversos Departaments que participen en el procés. En aquest cas trobem els Departaments de Màrqueting, SCM i el Comitè de Direcció Comercial.

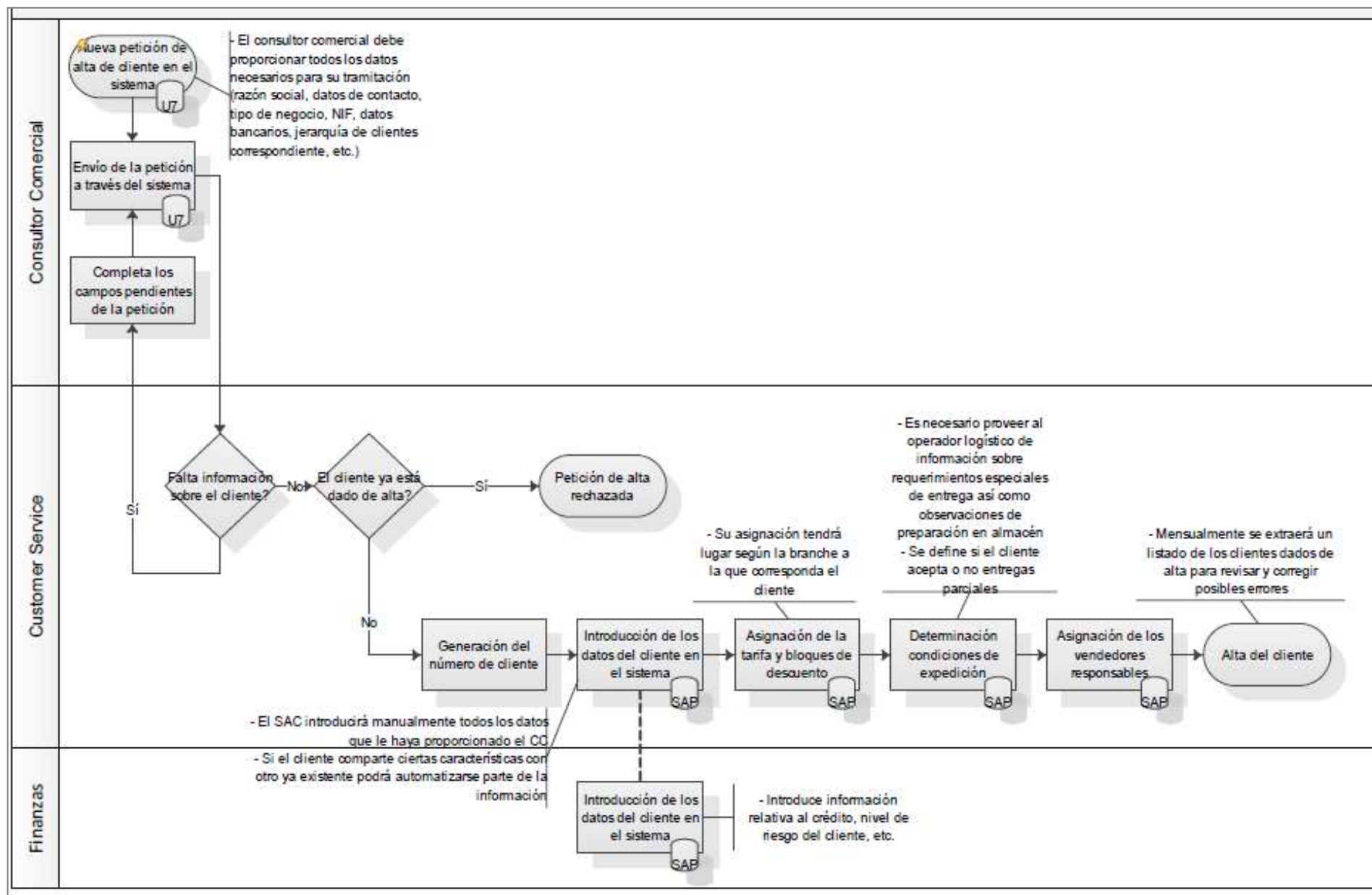
Pel que fa a les formes utilitzades en el diagrama, es distingeix entre:

- Oval: Inici i fi del diagrama (obre i tanca el procés)
- Rectangle: Activitat (representa l'execució d'una o més activitats)
- Rombe: Decisió (formula una pregunta)

➤ **PROCÉS ALTA DE CLIENTS**

Per posar un exemple d'un cas real treballat, trobem el procés Alta de Clients. El curs seguit per realitzar el diagrama de flux és el mateix que hem comentat anteriorment, tot i que aquest procés en concret, ha suposat un dels més complexos i dels que més temps s'ha destinat a la seva elaboració ja que va ser el primer que vam tractar.

El seu objectiu és el de crear i optimitzar procediments per facilitar l'Alta de Clients. El diagrama de flux final el trobem a la pàgina següent (*Imatge13*).



IMATGE 13: Diagrama de flux: Alta de Clients (FONT: Grup Hartmann)

El diagrama de flux Alta de Clients (*Imatge13*), presenta els següents participants en el procés: Consultor Comercial, Customer Service (SAC) i Finances. Tot i que aquest no és el real, ja podem imaginar-nos observant aquest model, que el flux d'Alta de Clients final es tracta d'un procés força complex. A continuació s'explicarà aquest flux tal i com s'ha fet en el punt 5 de la SOP, el qual ajuda a comprendre millor el procés.

7.2. MANUAL DEL PROCÉS

L'Alta de Clients consisteix en incorporar un nou usuari a la base de dades de la companyia perquè aquest pugui realitzar comandes de productes o serveis. Mitjançant el diagrama de flux, queda reflectit quin procés segueix l'Alta de Clients i qui són els responsables en cadascuna de les fases.

Els actors que són responsables d'alguna de les activitats de l'Alta de Clients són el Consultor Comercial, el Gestor de Customer Service del Departament de Servei d'Atenció al Client i el Gestor de Crèdit de Clients del Departament de Finances. Més endavant (*Taula4*) es detallaran altres actors que intervenen d'una manera o altra en alguna activitat del flux. El procés és el següent:

La sol·licitud d'alta ve a través del **Consultor Comercial** via Update7⁹. Aquest és el responsable d'introduir els camps d'informació del client necessaris per poder donar-lo d'alta. A continuació, s'envia la petició a través del sistema i és responsabilitat del **SAC** de validar si la informació proporcionada és correcta o no. En cas de no ser-ho, el **Consultor Comercial** completa els camps pendents de petició.

A partir d'aquí, en la segona fase del procés, **SAC** és el responsable de les activitats. Si el client ja ha sigut donat d'alta en anterioritat, directament es rebutja la petició d'alta. Sinó, es genera el número de client.

A continuació, s'introdueixen les dades del client proporcionades pel sistema en el SAP. Al mateix temps, el **Departament de Finances** també introdueix informació al SAP referent al crèdit, nivell de risc del client i altres dades d'interès financer.

Un cop introduïda aquesta informació, s'assignen les tarifes i els blocs de descompte depenent del tipus de client i el seu canal de venda. També es determinen les condicions d'expedició (proporcionades pel Departament de Logística) i s'assignen els venedors responsables. Un cop s'han realitzat totes aquestes activitats, el **SAC** dona per finalitzat el procés Alta de Clients i s'incorpora un nou client a la base de dades de la companyia.

⁹ Update7: és el sistema de CRM (Customer Relationship Management) utilitzat per Laboratoris Hartmann, S.A. per comunicar-se amb el client.

És important llegir amb atenció els comentaris que hi ha en les diverses activitats del flux ja que contenen informació a tenir en compte durant l'execució del procés. Si se segueix el diagrama de flux tal i com s'ha descrit, es considera que l'alta del client s'haurà dut a terme correctament.

A més a més, els usuaris que realitzin altes de clients, podran consultar altra informació necessària per du a terme l'alta, com és el cas dels documents adjunts a la SOP referents a les Polítiques Comercials aprovades per Hartmann o les Polítiques de Crèdit necessàries pel Departament de Finances.

7.3. MATRIU D'ASSIGNACIÓ DE RESPONSABILITATS

Per deixar clares les responsabilitats de cada subprocés, a més de consultar el diagrama de flux, existeix una altra eina que facilita la comprensió d'aquest fet.

La Matriu d'Assignació de Responsabilitats o RACI s'utilitza per relacionar activitats amb recursos assignats, ja siguin individus o equips de treball, per tal d'assegurar que cadascun dels components està assignat a un recurs. S'utilitza molt en la gestió de projectes per determinar les responsabilitats per a cada procés: un responsable, un aprovador, una persona consultada i una informada. De fet, les inicials de cadascun d'aquests rols donen nom a la matriu RACI.

ROL		DESCRIPCIÓ
R	Responsable	És qui ha d'executar les activitats del procés i és responsabilitat seva que es duguin a terme. Normalment només existeix un R per a cada activitat i, en cas d'existir-ne més, el treball és subdividit a un nivell més baix.
A	Aprovador	La seva tasca és la d'aprovar el treball finalitzat. A partir d'aquest moment l'aprovador passa a ser el responsable de l'activitat. Només pot existir un A per cada tasca.
C	Consultat	Aquesta persona té coneixements i capacitats per col·laborar en una activitat. És informada i consultada.
I	Informat	Aquest ha de ser informat sobre el progrés i els resultats obtinguts del treball. A diferència del Consultat, no ha d'informar a ningú de cap fet.

TAULA 3: Descripció dels rols de la matriu RACI (FONT: <http://es.wikipedia.org/>)

Tot i haver-hi quatre tipus de rols diferents, no és necessari que per a cada activitat se'n assigni un, tan sols en el cas del Responsable i, en alguns casos, de l'Aprovador.

Un cop hem explicat què és una Matriu d'Assignació de Responsabilitats, passarem a explicar la matriu que s'ha elaborat pel procés Alta de Clients (pàgina següent).

ACTIVIDAD	Director General	Director Comercial y de MKT	DRV	Consultor Comercial	Product Manager	Director Operaciones y CustomerService	Director SCM	Resp. CustomerService	Gestor Customer Service	DemandPlanner	Técnico en soluciones logísticas	Responsable IS	Director Finanzas	Resp. Contabilidad	Credit Manager	Gestor contabilidad	Gestor crédito clientes	Business Controlling
Nueva petición de alta de cliente en el sistema		A	A	R														
Envío de la petición a través del sistema				R														
Validación de la información del cliente proporcionada				I				C	R									
Revisión de la BBDD para comprobar si el cliente ya existe				I				C	R									
Introducción de los datos del cliente en el sistema								C	R									
Introducción de la información sobre créditos				I					I						C		R	
Asignación de la tarifa y la branche correspondiente								C	R									
Determinación de las condiciones de expedición			C	R				C	R		C							
Asignación de los vendedores responsables		C	C					C	R									

TAULA 4: Matriu RACI Alta de Clients (FONT: Grup Hartmann)

Tal i com es pot observar en la *Taula4*, a la part superior de la matriu RACI, es troben els diversos Departaments i perfils relacionats amb els processos de Gestió de Clients. A la banda esquerra hi ha el conjunt d'activitats que formen part del diagrama de flux.

Per a cada activitat, s'ha escollit a un responsable dintre del Departament que li correspongui la tasca. Tot i que hem dit que en la majoria dels casos només existeix un sol responsable per activitat, la "Determinació de les condicions d'expedició" en té dos: el Consultor Comercial i el SAC. Com que es determina si el client accepta entregues parcials o no, aquest tipus d'informació l'ha de proporcionar el Consultor Comercial, així com la resta de dades que obté referents al client. A més, el Departament de Logística també és consultat ja que ell és qui realment entén en la matèria.

Així doncs, comparant el diagrama de flux amb la matriu RACI, veiem la relació que hi ha entre el procés i les responsabilitats en cadascuna de les activitats.

8. RESULTATS

Un cop s'han donat per tancades les SOP's tant de la part de Gestió de Clients com de la Gestió de Productes, l'objectiu és que aquestes es penguin a un portal propi de l'empresa amb la resta de procediments del Grup perquè puguin ser consultades pels treballadors. Així, en cas d'haver-hi algun error o possibilitat de millora, qualsevol persona pot comunicar-ho, per després, deixar-ho modificat.

En alguns casos, si els canvis en els models de processos són molt grans en relació als antics, és recomanat que els directius ofereixin als seus treballadors unes sessions de formació segons com es creguin convenientes perquè el resultat d'aplicar el procés sigui positiu. De vegades, hi ha canvis en l'estructura organitzativa i fins i tot pot ser que els perfils de les persones canviïn completament per passar a ocupar una altra posició.

En tot cas, pel que fa als processos que s'han dut a terme durant aquest temps no s'han arribat a publicar encara fins al dia d'avui. Molts són conscients que s'estan realitzant canvis a través del projecte Symphony i, fins i tot, els que han participat en l'elaboració dels diagrames tenen coneixements de l'estructura dels processos de Gestió de Clients i Productes.

El que està clar és que són uns processos en els quals s'hi veuen involucrades un gran nombre de persones i és molt difícil crear una SOP per a cadascun d'ells amb la intervenció de cada membre que en forma part.

L'anàlisi realitzat tenint en compte tots els involucrats en els processos, ha permès detectar que realment hi havia algunes tasques que en un inici no estaven assignades a cap responsable i que, per tant, es feien segons el que es creia en cada situació. Els fluxos no estaven ben definits i això comportava problemes en quant a responsabilitats, cosa que, en alguns casos, provoca tensions i mals entesos entre treballadors i Departaments.

També hi havia molts subprocessos que requerien molt més temps del que realment era necessari. El principal problema era la redundància i la reiteració d'activitats que requerien interdependències, pel simple fet de no haver-hi cap manual que indiqués la manera de fer-ho. Per exemple, en el cas que hem explicat sobre l'Alta de Clients, hi havia un problema a l'hora d'entrar les dades del nou client en el sistema (Update7): no hi havia cap manual que determinés quins camps eren els obligatoris a completar per part del Consultor Comercial, cosa que el moment en que el Departament del SAC tenia que realitzar l'alta del client, no li permetia fer-la pel fet de que les dades eren incompletes o incorrectes.

Això provocava l'endarreriment de l'alta de client ja que la persona responsable de donar d'alta en el SAP havia de comunicar-se amb el Consultor Comercial perquè li completés els camps pendents. Després, aquest havia de comunicar-se amb el client per aclarir la informació incompleta dels camps i, posteriorment, tornar-ho a comunicar al Departament de Servei d'Atenció al Client perquè pogués realitzar l'alta. Com és lògic, un procés que podria semblar a simple vista molt senzill, pot arribar a complicar-se i allargar-se molt més del que un s'espera.

És per aquest motiu que un dels manuals que es van redactar per aquest procés, contenia quins camps eren els obligatoris i quins eren els opcionals a l'hora de completar el registre d'alta de client. Així, s'eviten des d'un inici certs problemes.

També considero de gran importància el fet d'haver creat aquests manuals i matrius de responsabilitats per ajudar als treballadors ja que, en molts casos, ells no saben interpretar fluxos o altres tipus de diagrames més complexos i això provoca el desinterès per part seva i, de rebot, l'oblit d'aquests processos.

Un altre aspecte que ha sigut problemàtic ha sigut la impossibilitat d'incorporar sistemes informàtics avançats que facilitin i ajudin als treballadors a fer la seva feina de forma més ràpida i automàtica. Aquests sistemes ajuden a l'organització a reduir els temps dels processos i alliberant el personal de tasques que podrien realitzar-se automàticament. La qüestió és que molt d'aquests sistemes requereixen grans inversions que, avui en dia, no es creuen necessàries o encara no són considerades com a essencials.

Queda clara la importància de l'actualització dels procediments relacionats amb el OtC dintre del projecte Symphony. Si l'empresa té previst un creixement important de cara els pròxims anys, el primer que ha de fer és revisar els processos més rellevants per optimitzar al màxim els temps i els recursos de la companyia i poder així, destinar-los a fer inversions o altres accions més importants.

CONCLUSIONS I AMPLIACIONS

Ja finalitzada l'etapa de pràctiques a Hartmann, és hora de plantejar quines conclusions se'n poden extreure i les possibles ampliacions del projecte Symphony i del TFG.

En primer lloc, comentar que gràcies a l'estada de pràctiques realitzada al Grup Hartmann, he pogut conèixer de primera mà el funcionament d'una empresa i la seva organització. Els primers dies van servir per situar-me dintre de la companyia i relacionar-me amb la resta de treballadors del Departament SCM, en el qual passaria la major part de les hores. Seguidament vaig incorporar-me al projecte Symphony i se'm va assignar un rol determinat per poder començar a treballar-hi. Tot això m'ha fet veure la complexitat del funcionament d'una multinacional i la importància que es dóna als seus treballadors perquè s'adaptin a la companyia mitjançant formacions de manera contínua.

Seguidament vaig iniciar el desenvolupament de la meva tasca amb la col·laboració de la resta de companys del projecte. Treballant dia a dia vaig donar-me compte que la iniciativa la qual estava realitzant era una de les més complexes i importants ja que tractava el tema de la gestió per processos.

La diferència entre la gestió funcional i la gestió per processos és clara i suposen una forma totalment diferent d'enfocar l'organització d'una empresa. La gestió per processos té com a focus principal el client i existeix una visió horitzontal de tots els departaments. En canvi, la gestió funcional és un tipus d'organització més clàssica la qual divideix els departaments mitjançant una visió vertical, semblant a un organigrama. Amb el temps, la gestió funcional ha evolucionat a la gestió per processos.

Seguint amb el tema de la gestió per processos, una conclusió que cal fer especial èmfasis és la importància de les interdependències entre les diverses àrees funcionals. Precisament, el fet que la informació flueixi per l'empresa d'un Departament a un altre fa que aquesta s'hagi de tractar amb una visió horitzontal. És a dir, la relació entre Departaments ha de ser molt més oberta tenint en compte que totes les àrees lluiten pel mateix objectiu: satisfer les necessitats dels clients.

Aquesta preocupació especial que s'ha donat als processos ve donada pel creixement previst de cara el 2020, cosa que obliga a l'empresa a adaptar-se al futur optimitzant el temps i els recursos tant com sigui possible. Els processos són una eina que cal revisar constantment de forma obligada en les

grans companyies. La seva millora suposa grans beneficis (entre el 5 i el 15% d'increment de la productivitat).

Cal remarcar que existeixen diversos factors en una empresa que afecten a la creació i la posada en marxa dels processos i que, per tant, reafirmen la seva complexitat. Per una banda, en l'etapa del disseny s'ha de tenir en compte que hi ha una gran diversitat d'actors i opinions que alenteixen el procés de creació. És difícil fixar noves responsabilitats i funcions en els diferents perfils dels treballadors ja que suposa un canvi per a molts d'ells. També s'han de tenir en compte els sistemes actuals de la companyia i contemplar si existeixen o no possibilitats d'invertir en sistemes nous, més moderns i que permetin automatitzar algunes funcions.

Per altra banda, un cop es decideix posar en marxa el nou procés, s'ha de tenir en compte el factor humà. És a dir, la necessitat de crear manuals que facilitin la comprensió dels processos al personal i es detallin les responsabilitats i funcions de cadascun. També cal pensar que és un canvi important per a tots ells i això comporta temps i una certa formació del personal. Així doncs, podem considerar que aquest procés tant de disseny com d'aplicació és força més lent del que esperava en un inici.

Una altra conclusió que he pogut extreure durant aquest període és l'alta preocupació per la privacitat de la informació de l'empresa. Gran part de les dades amb les que he treballat no s'han pogut publicar per motius evidents i finalment s'ha presentat la informació més bàsica.

Com a possibles ampliacions, si el temps de realització del TFG hagués sigut més llarg, s'haguessin pogut presentar la resta de processos establerts per la Fase 3 del projecte Symphony. Recordem que fins al dia d'avui només se n'han dut a terme 6 de tot el workshop inicial i, per tant, aquesta iniciativa encara no s'ha finalitzat.

També hi hauria la possibilitat de veure com s'adapten els treballadors de l'organització als nous processos. La meua tasca va ser senzillament la de dissenyar els processos i crear les corresponents SOP's però, un cop publicades, s'hauran d'aplicar a la realitat i, aquest procés d'adaptació podria ser interessant estudiar-lo.

Els resultats de la implementació dels processos no són instantanis i suposen temps i esforç per part de tots. El seu objectiu és el de reduir les tasques repetitives, el temps, els costos i la càrrega de feina del factor humà. Al cap d'un any es podria realitzar un estudi sobre quin impacte ha tingut la implementació d'aquests resultats i veure si és interessant seguir amb aquesta línia o no.

Comentar també que l'èxit del projecte Symphony no només està en mans de la iniciativa 1.13, la qual s'ha tractat en aquesta memòria, sinó que també existeixen altres iniciatives dintre o no

d'aquesta Fase 3 que formen part d'aquest gran projecte. El conjunt d'aquestes iniciatives formen el Symphony i l'objectiu perseguit per totes elles és el mateix: estar preparats pel futur creixement del Grup Hartmann.

Avui en dia un gran nombre d'empreses realitzen projectes d'innovació i millora constant. Hartmann ha decidit tirar endavant un projecte per tal de renovar-se i seguir sent líder en el seu sector, implicant a tots els treballadors de la companyia. Per aquest motiu penso que ha sigut interessant formar part d'un equip que empeny aquest gran canvi i veure com es desenvolupa tot aquest procés. Seria interessant veure l'evolució i els resultats d'aquest canvi de cara els pròxims anys ja que realment hi ha molta il·lusió per part de tots que tot surti bé.

Com a conclusió final, penso que l'experiència adquirida a Hartmann ha sigut molt profitosa ja que he après, no només a realitzar processos, sinó que també a moure'm dintre d'una empresa, preparar-me per les reunions i treballar amb un equip professional. A més a més, he pogut posar en pràctica els meus coneixements que he anat adquirint al llarg de la formació acadèmica i, per tant, crec que també ha sigut interessant per a l'empresa tenir un estudiant de pràctiques en un dels seus Departaments.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

La realització d'aquest TFG m'ha obligat a recercar termes, definicions, imatges, gràfics, etc. en pàgines web, articles i llibres. Totes aquestes referències bibliogràfiques es troben mencionades en les pàgines que venen a continuació.

PÀGINES D'INTERNET

<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management>

<http://www.hartmann.info/DE/>

<https://www.youtube.com/watch?v=M1QBxVjZAw> (Mòduls del 1 al 12)

http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain

ARTICLES I LLIBRES

“La gestió empresarial, visió per processos” de Reyes Grangel

“La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa” de J.R. Zaratiegui

“Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos” de Linda Karina Gaitan

“Sistemas de reservas online y ventajas competitivas en la estrategia del negocio turístico” de Esperanza Gil Soto i Francisco J. García Rodríguez

“Nuevo enfoque basado en procesos” de Jorge Pereiro

IMATGES

Imatge 1: Instal·lacions del Grup Hartmann (Font: Intranet Grup Hartmann) – pàgina 10

Imatge 2: Evolució de la marca Tirites® des de la seva creació (Font: pàg. web Grup Hartmann) – pàgina 11

Imatge 3: Història Hartmann Espanya (Font: Grup Hartmann) – pàgina 13

Imatge 4: Estructura organitzativa d'un projecte segons el Grup Hartmann (Font: Grup Hartmann) – pàgina 17

Imatge 5: Cadena de subministrament (Font: <http://europaexpress-distribution.doomby.com/>) – pàgina 19

Imatge 6: El procés Order to Cash (Font: Intranet Grup Hartmann) – pàgina 20

Imatge 7: Gestió funcional (Font: <http://www.infodoctor.org/>) – pàgina 23

Imatge 8: Gestió per processos (Font: <http://www.infodoctor.org/>) – pàgina 24

Imatge 9: Gestió funcional vs gestió per processos (Font: “La gestió empresarial” – Reyes Grangel) – pàgina 25

Imatge 10: Processos revisats (Font: Grup Hartmann) – pàgina 29

Imatge 11: Plantilla “Standard Operating Procedure” de Hartmann (Font: Grup Hartmann) – pàgina 31

Imatge 12: Exemple format diagrama de flux (Font: Grup Hartmann) – pàgina 33

Imatge 13: Diagrama de flux: Alta de Clients (Font: Grup Hartmann) – pàgina 34

TAULES

Taula 1: Àrees de negoci (Font: Grup Hartmann) – pàgina 12

Taula 2: Workshop subprocessos del OtC (Font: Grup Hartmann) – pàgina 16

Taula 3: Descripció dels rols de la matriu RACI (Font: <http://es.wikipedia.org/>) – pàgina 36

Taula 4: Matriu RACI Alta de Clients (Font: Grup Hartmann) – pàgina 38

FIGURES

Figura 1: Mètode sistemàtic de millora de processos (Font: “La gestión por procesos – J.R. Zaratiegui) – pàgina 26

Clàudia Subirana Morera